

file

Cara

ANNUAL REPORT 1978



Cara
Operations
Limited

© 1997 STS

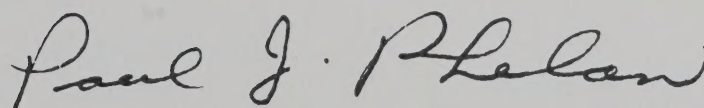
Message from the Chairman of the Board

The fiscal year ended March 31, 1978 was satisfactory. We substantially achieved our operating objectives.

Our recent acquisitions have created a new dimension and a new image to the already solid foundation of our traditional travel-oriented business. They provide us with a major thrust towards a new, broader horizon.

Our performance and financial achievements during the year can be directly related to the skills and continuing dedication of our management and personnel. Our affairs are monitored by a strong leadership team.

We are grateful for the continuing support of our people and, by remaining a close and integrated Cara family, we have confidence in reaching out to these new horizons.

A handwritten signature in dark ink, reading "Paul J. Phelan". The signature is fluid and cursive, with the first letters of each word being capitalized and prominent.

Paul J. Phelan
Chairman of the Board

August 15, 1978

President's Report to the Shareholders

An important factor in achieving new sales and earnings records was the Foodcorp acquisition in July 1977. Sales increased 46% to \$170,385,000 and net earnings rose 36.8% to \$4,753,000. After the exclusion of the previous year's extraordinary gain of \$375,000, earnings increased 53.3%. All Divisions of the Company realized sales and profit growth under uncertain general economic conditions. Much of this improvement is attributable to the continuing emphasis placed on management systems and operating efficiencies.

In addition to the previously announced acquisitions, a number of planned capital projects were completed during the year. A new 27,000 sq. ft. flight kitchen located adjacent to the new terminal complex at Calgary International Airport was opened at the year end. In the new air terminal at Calgary we also opened a nine-unit complex of restaurants, cocktail lounges and fast food outlets, as well as a duty free shop and a Western Gift Shop. Further improvements or expansion to existing facilities were undertaken during the year at the Vancouver flight kitchen and in the restaurant and lounge complexes at Halifax Airport and in Terminals 1 and 2 at Toronto. In the last quarter two new

Swiss Chalet restaurants were opened in Ottawa and at O'Connor and Dohme Avenue in East York (Metropolitan Toronto). A new Keg restaurant was opened in downtown Hamilton in November 1977 and another was opened on Leslie Street in Don Mills, Toronto, in early April of this year.

The main thrust of our expansion this year will be in the restaurant and fast food side of our business. Ten new Swiss Chalet restaurants are planned to open during the fiscal period, of which eight will be located in Ontario and one each in Montreal and Calgary, which are new markets for us. An on-going program of expansion and renovation to existing Harvey's locations is being continued and should be completed by the year-end.

A departure from the traditional pattern of shopping centre locations for Winco Steak N' Burger expansion will be the introduction of modern designed free-standing restaurants at Waterloo and Scarborough, Ontario. In the continuing program of suburban expansion of Keg 'N Cleaver restaurants, new units are planned to open in the fall at Burlington and Brampton, Ontario.

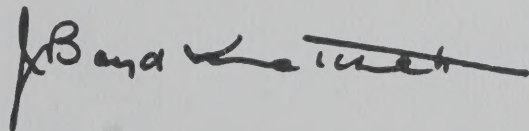
In the current year, capital projects of the Cara Divisions will be confined mostly to replacement and maintenance of existing facilities and equipment, although some further expansion of

restaurant and lounge facilities will take place in Terminals 1 and 2 at Toronto International Airport.

1978 was an excellent year for your Company and we anticipate the current year will produce further growth in sales and earnings. Once again, concerted efforts are being directed to the refinement and improvement of management and operating systems. A continuing prime objective is to expand our considerable base in the lower and medium priced restaurant and fast food markets.

We look with pride on the ever-increasing skill and competence of our various operating managements and personnel. We are grateful for their continuing loyalty and enthusiasm.

A semi-annual dividend of 24¢ per share on common shares of the Company was declared by the Board of Directors on June 21, 1978 to shareholders of record on June 30, 1978 and was paid on July 17, 1978.



J. Boyd Matchett
President

August 15, 1978

Financial Highlights

	1978	1977
SALES	170,385,000	116,369,000
NET EARNINGS	4,753,000	3,476,000*
NET EARNINGS PER SHARE	\$2.56	\$1.88*
CASH FLOW	9,930,000	6,902,000
CASH FLOW PER SHARE	\$5.34	\$3.72
DIVIDENDS	818,000	643,000
DIVIDENDS PER SHARE	44¢	34¾¢
NET WORTH	21,794,000	17,788,000
NET WORTH PER SHARE	\$11.70	\$9.58

*1977 earnings include an extraordinary item of \$375,000, being 21¢ per share.

Airline Services Division

A strong fourth quarter sales and profit performance, somewhat compensating for only moderate business activity early in the year, allowed us to complete our fiscal year with sales and profit improvements over last year.

The successful opening of our new flight kitchen at the Calgary International Airport completes our major capital expenditure program undertaken over the past five years. We are now well represented with modern, efficient flight kitchens at all major airports in Canada as well as at Milwaukee, Wisconsin.

During the past year, as well as during our current fiscal year, we have placed great emphasis on management and other personnel training and develop-

Manager, Bent Jensen and Executive Chef, Hans Michl supervise food preparation in the recently enlarged Cara flight kitchen at Vancouver International Airport.



ment to improve our skills and ensure that all of us continue to stay abreast of new developments and techniques in our industry.

The financial results at our Mirabel and Dorval flight kitchens, although improved, still do not meet our profit objective. Our primary objective for this current fiscal year is to manage our costs well in the face of rising food prices generally and a very volatile meat market particularly.

We are looking forward with optimism to a positive sales trend during this current year. Although indications are that travel to Europe generally will experience only very moderate growth, we believe that the excursion and similar type low-cost fares introduced by Canadian and U.S. airlines will further stimulate air travel within North America throughout this year.

Gunter Otto
Vice-President

Air Terminal Restaurant Division

The Air Terminal Restaurant Division achieved a record growth in sales and profit in the fiscal year ended March 31, 1978.

Contributing factors to this successful year were stability in the airline industry, a modest growth in air traffic, creation of new facilities and improved employee productivity.

Cara's food and beverage facilities at the new Calgary Airport opened on schedule in November 1977. The design and layout of the nine unit complex complements the contemporary spaciousness of the new terminal.

Mirabel results improved considerably over the previous fiscal year and further sales improvements are anticipated as the airport increases its operating levels.

Three new units were opened in the

The YC self-serve restaurant at the new Calgary International Airport.



Toronto terminals to meet market growth. A cocktail lounge and snack bar have been added in Terminal 2 and an additional cocktail lounge in Terminal 1. A further expansion program is under way in Terminal 2 that will add 270 seats to the existing capacity. Completion is expected in the fall of 1978.

The results from our new operation at Gander Airport are encouraging.

Major renovations are now being planned and additional facilities will be added.

Emphasis continues to be given to intensive in-house training to improve and develop the skills and confidence of personnel at every level in our Division.

John T. Argyris
Vice-President

Urban Restaurant/Inn Division

The fiscal year sales and profit performance of the Urban Restaurant/Inn Division was affected by disappointing first quarter results, particularly in our Place Bonaventure complex in Montreal. However, a strong performance in the third and fourth quarters, notably in Ontario, closed out the year on a more optimistic note.

Our restaurant complexes in Toronto at the Manulife Centre and Commerce Court achieved satisfactory growth. A renovation of the Aquarius Lounge and other menu improvements in restaurant and lounge operations in the Manulife Centre resulted in a sales growth of 11.2%.

The Cara Inn at Toronto International Airport achieved an occupancy rate

of approximately 70% in a soft economic climate and a highly competitive market. La Residence dining room in the hotel has won many plaudits from restaurant critics and was recently awarded the Carte Blanche Epicurean Award for Dining Excellence and the esteemed Holiday Magazine Fine Dining Award.

Menu changes have been implemented in Sherway Gardens resulting in volume increases. The opening of the Metro Centre in Halifax has resulted in a substantial improvement in both sales and profitability of our Scotia Square complex. A new mini-Zumburger unit will be added to our Scotia Square facilities in the current fiscal year.

Our partnership venture in Keg 'N Cleaver Restaurants of Ontario Ltd. is progressing satisfactorily. Although in a highly competitive sector of the restaurant market, the Keg "concept" has a strong appeal, particularly to the 20 to 40 year age group.

The two Keg restaurants opened in downtown Hamilton and on Leslie Street in Don Mills (Metropolitan

Maitre d' Luis DeSousa welcomes guests to the award-winning La Residence at the Cara Inn.



Toronto) have received good market acceptance. In keeping with the policy of expansion in selective suburban markets, two further restaurants will be opened in the fall of 1978 in Burlington and Brampton, Ontario.

Daniel D. Phelan
Vice-President

Retail Stores Division

The 1977 acquisition of the Benson and Hedges chain of tobacco shops and a continued growth in our traditional stores, resulted in substantial volume growth over the previous year.

Our business base has changed significantly during this period. In addition to absorbing the 26 new Tobacco Shops, 5 new stores were opened including 2 duty free shops and a "Western Shop" in the new Calgary Airport. Our Toronto "commissary" was relocated in new modern premises in Malton, Ontario.

The Cara duty free shop at the new Calgary International Airport.



The Urban Gift Shop group enjoyed an improved year, showing profit increases despite a general economic softening which minimized sales growth. Our airport, railroad station and hotel locations also achieved higher volumes in comparison to the previous year.

Anticipated economic trends affecting the retail business will provide a continuing challenge to all of our

stores. We also face re-tendering of certain key airport concessions.

On September 30, 1977 Mr. Alan McIsaac retired as Vice-President in charge of the Division after faithfully serving the Company for over 37 years.

David B. Parkes
Vice-President

Foodcorp Limited

Foodcorp sales and earnings both increased 18% for the year ended April 2, 1978.

By agreement with the Anti-Inflation Board, menu prices in the Swiss Chalet Division and in Harvey's Company-operated stores will remain at 1975 levels until December 31, 1978. We now have 80 Harvey's (73 franchised and 7 Company-operated) and 17 Swiss Chalets (all Company-operated). During the fiscal year 4 new Swiss Chalets were opened.

This year both Divisions will be expanded in established and new market areas. Several new Harvey's will be opened, both Company-operated and franchised, and a number of extensions to existing facilities will be completed. At present, 6 Swiss Chalets are under construction, building permits for 6 more have been applied for, and offers to purchase have been made for 3 sites. This is the

A free-standing Swiss Chalet restaurant on Finch Avenue West in Toronto.



most aggressive expansion program the Company has yet undertaken and includes new marketing areas such as Calgary and Montreal.

Although we shall encounter local differences and variations in circumstances and conditions within markets, the basic elements are universal. Our restaurants fill the demands of consumers by being clean and attractive, and by providing excellent value in food and service. Consistency in quality creates loyalty to our product and results in frequent return visits by customers. These standards are maintained by an enthusiastic, concerned,

closely-knit employee team, proud of its contribution to the Company. This attitude is demonstrated in the form of cheerful, warm and efficient service, and justifies our policy of promoting restaurant employees to management positions.

The Company is prepared for the challenges and opportunities in the year ahead and anticipates making a significant contribution to the overall Cara results.

M.B. Syron
President

Winco Steak N' Burger Restaurants Limited

The past year has been one of consolidation. Our efforts have been directed towards increasing sales and earnings in existing locations through improved quality standards and productivity and through menu innovations calculated to broaden the appeal of our restaurants. A Steak N' Burger restaurant and lounge and a Stop N' Go snack bar were opened in November in the Halifax Shopping Centre, a long established regional centre currently undergoing expansion.

Planning has been completed for a redesigned restaurant facade and some interior modifications for downtown Toronto locations. In September we

An artist's rendering of the proposed free-standing Steak N' Burger restaurant in Waterloo, Ontario.



will open a Steak N' Burger restaurant and lounge in the new McAllister Mall, Saint John, New Brunswick.

A prototype design for a new style Steak N' Burger free-standing building is also in an advanced stage. The first of these should open in Waterloo, Ontario, in November and a second site in Scarborough is planned. The success of these two pilot projects should enable us to embark on an accelerated expansion program in

suburban markets throughout Ontario. These projects, together with the renovation of a number of our existing locations will be financed from our internal cash flow.

Encouraged by a continuously improving sales trend and by the excellent efforts of our personnel, we look to the new year with optimism.

Jack O. Hurlbut
President

Cara Operations Limited

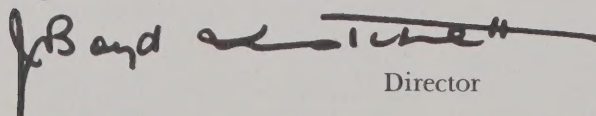
Consolidated Balance Sheet

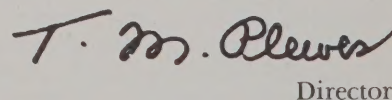
March 31, 1978

ASSETS

	1978 \$ (000's)	1977 \$ (000's)
CURRENT ASSETS		
Cash and short-term investments	3,822	3,470
Accounts receivable — trade	6,359	5,857
— other	1,605	1,287
Inventories	6,567	5,000
Prepaid expenses	1,346	503
	<u>19,699</u>	<u>16,117</u>
LONG-TERM RECEIVABLES		
Balances receivable on sale of franchises	1,221	—
Mortgages and notes receivable	995	—
	<u>2,216</u>	<u>—</u>
FIXED ASSETS (Note 3)		
Land	16,789	524
Buildings	19,694	8,206
Equipment	28,891	20,361
Leasehold interests and improvements	13,205	10,891
	<u>78,579</u>	<u>39,982</u>
Accumulated depreciation and amortization	<u>18,141</u>	<u>14,389</u>
	<u>60,438</u>	<u>25,593</u>
OTHER ASSETS (Note 4)	<u>5,581</u>	<u>1,409</u>
GOODWILL IN BUSINESSES ACQUIRED (Note 5)	<u>18,731</u>	<u>4,255</u>
	<u>106,665</u>	<u>47,374</u>

Signed on behalf of the Board


Director


Director

LIABILITIES

	1978 \$ (000's)	1977 \$ (000's)
CURRENT LIABILITIES		
Bank indebtedness (Note 6)	702	—
Accounts payable and accrued liabilities	13,828	9,068
Income taxes	907	16
Current portion of long-term debt	<u>3,132</u>	<u>2,339</u>
	18,569	11,423
LONG-TERM DEBT (Note 7)	60,257	15,205
UNEARNED INCOME ON SALE OF FRANCHISES	1,221	—
DEFERRED INCOME TAXES	4,344	2,958
MINORITY INTEREST	<u>480</u>	<u>—</u>
	<u>84,871</u>	<u>29,586</u>

SHAREHOLDERS' EQUITY

CAPITAL STOCK

Authorized —

3,000,000 common shares without par value

Issued and fully paid —

1,863,330 shares (Note 9)	4,416	4,385
---------------------------------	-------	-------

RETAINED EARNINGS	<u>17,378</u>	<u>13,403</u>
	<u>21,794</u>	<u>17,788</u>
	<u>106,665</u>	<u>47,374</u>

AUDITORS' REPORT TO THE SHAREHOLDERS

We have examined the consolidated balance sheet of Cara Operations Limited as at March 31, 1978 and the consolidated statements of earnings, retained earnings and changes in financial position for the year then ended. Our examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

In our opinion, these consolidated financial statements present fairly the financial position of the company as at March 31, 1978 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Toronto, June 19, 1978

COOPERS & LYBRAND
Chartered Accountants

Notes to Consolidated Financial Statements for the year ended March 31, 1978

1. Accounting Policies

- (a) **Basis of consolidation**
The consolidated financial statements include the accounts of the company and all its subsidiary companies. The purchase method has been used to account for the consolidation of the subsidiary companies.
- (b) **Translation of foreign currencies**
Assets, liabilities, revenues and expenses in United States dollars have been converted into Canadian dollars at the prevailing year-end rate of exchange and the unrealized gain has been deferred.
- (c) **Inventories**
Inventories are valued at the lower of cost and net realizable value.
- (d) **Depreciation and amortization**
Buildings
\$12.1 million of buildings are depreciated at 5% per annum on the reducing balance method and \$7.6 million are on the straight-line method, over the estimated useful life, generally 20 years, or over the term of the land lease.
Equipment
\$7.1 million of equipment is depreciated at 10% per annum on the reducing balance method and \$21.8 million is on the straight-line method, over the estimated useful life, generally 10 years.
Leasehold interests and improvements
The company uses the straight-line method, calculated on the lesser of:
(i) the term of the lease plus one renewal, if any,
(ii) the estimated useful life of the improvements.
Two subsidiary companies use the straight-line method over the term of the lease.
- (e) **Investments in jointly controlled companies**
The company accounts for its investments in jointly controlled companies on the equity basis. Since the earnings for the year were not material, they are not disclosed separately.
- (f) **Amortization of goodwill in businesses acquired**
The company is amortizing the purchase price excess (goodwill) arising on the acquisition of both Foodcorp Limited (Foodcorp) and Winco Steak N' Burger Restaurants Limited (Winco) on a straight-line basis over 40 years. The goodwill relating to previous acquisitions is being amortized on a straight-line basis over 25 years.
- (g) **Franchised operations**
Income on the sale of franchises is recorded on a cash basis as deposits and balances are collected. Under certain circumstances, the company may be required to repurchase franchises. A provision is made for possible future repurchases.

2. Acquisitions

- (a) (i) During the period from July 24, 1977 to March 31, 1978 the company acquired 2,775,607 of the 2,838,846 issued and outstanding shares of Foodcorp for a total consideration of \$34,940,000. The total cost was allocated to the net assets acquired on the basis of their fair values at the date of acquisition as follows:

	Book value \$ (000's)	Fair value increment \$ (000's)	Fair value \$ (000's)
Assets (excluding goodwill)	29,161	5,828	34,989
Liabilities	<u>14,446</u>	<u>—</u>	<u>14,446</u>
	14,715	5,828	20,543
Deduct minority interest therein			<u>420</u>
Fair value of net assets acquired			20,123
Goodwill included in the accounts of Foodcorp			4,147
Premium ascribed to goodwill on acquisition of Foodcorp			<u>10,670</u>
			<u>14,817</u>
Total purchase price			<u>34,940</u>
The consideration given consisted of the following:			
10% unsecured notes, payable in ten equal annual instalments, commencing on the 31st day of July 1988			9,715
Cash			<u>25,225</u>
			<u>34,940</u>

The acquisition has been accounted for as a purchase and accordingly, the consolidated statement of earnings includes the results of operation from July 24, 1977 to March 31, 1978.

- (ii) The fair values of the non-current assets acquired and long-term debt assumed and issued for the acquisition of Foodcorp are as follows:

	\$ (000's)	\$ (000's)
Non-current assets acquired		
Fixed assets	31,183	
Other non-current assets	<u>2,479</u>	33,662
Excess of cost of investment over equity in business acquired		<u>14,817</u>
		48,479
Deduct:		
Non-current liabilities assumed		
Long-term debt	8,069	
Other non-current liabilities	<u>2,571</u>	10,640
Long-term debt issued		<u>9,715</u>
Net funds used for acquisition		<u>28,124</u>

- (b) Effective April 1, 1977, the company purchased from B&H Retail Limited, the inventory and fixed assets of 26 retail stores. Inventories in the amount of \$435,000 were purchased for cash. The fixed assets were purchased for \$595,000, payable in three equal instalments on May 1, 1978, 1979 and 1980.
- (c) Under an arrangement dated May 26, 1977, the Class A and B shares of the capital of Winco not owned by Cara were reclassified as redeemable, non-voting preference shares with a par value of \$7.50 per share and subsequently redeemed on February 28, 1978 at a total cost of \$28,000. Winco became a wholly-owned subsidiary at that date.
- (d) On June 22, 1977, the company acquired 51,000 of the 102,000 issued and outstanding shares of Keg 'N Cleaver Restaurants of Ontario Ltd. for approximately \$612,000 of which \$250,000 was paid on closing, and the balance being payable \$195,000 in June, 1978 and \$167,000 in December, 1978. The excess purchase price over the equity in the business acquired amounted to \$481,000 at the date of acquisition. As the purchase arrangements provide for joint control between the company and the other shareholder, the investment has been accounted for by the equity method.

3. Fixed Assets

	1978			1977
	Cost	Accumulated depreciation and amortization	Net	Net
	\$ (000's)	\$ (000's)	\$ (000's)	\$ (000's)
Land	16,789	—	16,789	524
Buildings	19,694	2,501	17,193	6,425
Equipment	28,891	11,614	17,277	10,951
Leasehold improvements and interests	13,205	4,026	9,179	7,693
	<u>78,579</u>	<u>18,141</u>	<u>60,438</u>	<u>25,593</u>

The above amounts include fully depreciated assets which are still in use.

Planned expenditures on fixed assets for the year ending March 31, 1979 amount to approximately \$13,000,000, of which \$7,500,000 has been committed.

4. Other Assets

	1978	1977
	\$ (000's)	\$ (000's)
Investments in jointly controlled companies	4,936	756
Deferred charges and other items	<u>645</u>	<u>653</u>
	<u>5,581</u>	<u>1,409</u>

5. Goodwill in Businesses Acquired

	1978			1977
	Excess of cost over equity acquired	Accumulated amortization	Net	Net
	\$ (000's)	\$ (000's)	\$ (000's)	\$ (000's)
Foodcorp	14,817	247	14,570	—
Winco	4,037	180	3,857	3,937
Previous acquisitions	<u>364</u>	<u>60</u>	<u>304</u>	<u>318</u>
	<u>19,218</u>	<u>487</u>	<u>18,731</u>	<u>4,255</u>

The amortization in 1978 was \$362,000 (1977 — \$94,000).

6. Bank Indebtedness

Foodcorp's current bank indebtedness of \$702,000 is secured by a \$5,000,000 floating charge debenture, by an assignment of its book debts, balances receivable on sale of franchises, and fire insurance on equipment and buildings with any loss proceeds payable to the bank, after the claims of the mortgage bondholders.

Cara Operations Limited

7. Long-Term Debt

	1978	1977
	\$	\$
	(000's)	(000's)
Bank loans and bankers acceptances	40,985	13,557
This amount is secured by a general assignment of book debts and hypothecation of the shares held by the company in its principal subsidiaries and is to be further secured by a debenture of \$53,000,000 containing a floating charge on all the assets of the company, at interest rates varying between prime and prime plus 2%; the average rate of interest for the year ended March 31, 1978 approximated prime. Scheduled repayments for these loans over the next five years are as follows: 1979 — \$1,498,000; 1980 — \$4,938,000; 1981 — \$5,138,000; 1982 — \$5,538,000; 1983 — \$5,538,000		
10% unsecured notes, payable in ten equal instalments, commencing on July 31, 1988	9,715	—
10% notes, payable in annual instalments equal to 50% of the after-tax earnings of Winco, any balance remaining being payable on April 30, 1982	2,812	3,094
Mortgages and mortgage bonds at an average rate of 11% with \$27,000,000 of land, buildings and equipment pledged as security. Scheduled repayments of principal over the next five years approximate \$500,000 per year	8,081	—
Other mortgages, notes and financing contracts at varying interest rates maturing by 1989	1,796	893
	63,389	17,544
Less: Current portion	3,132	2,339
	<u>60,257</u>	<u>15,205</u>

8. Commitments and Contingent Liabilities

- (a) **Long-term leases**
Minimum rentals, excluding rentals based on sales, under lease agreements or letters of intent with original terms of five years or more, aggregate approximately:
1979 — \$6,777,000; 1980 — \$6,480,000; 1981 — \$5,523,000; 1982 — \$5,350,000; 1983 — \$5,319,000.
Rentals under all leases for the year ended March 31, 1978 amounted to \$12,096,000 (1977 — \$10,190,000).
- (b) The company has a 50.1% interest in the issued and outstanding shares of Vaunclair Purveyors Company Limited (Vaunclair). The company has the right to purchase and may be required to purchase, following the payment of the 10% notes issued in connection with the acquisition of Winco, the remaining shares of Vaunclair for a cash price based on a formula related to earnings, which price may not be less than \$714,000, or greater than \$1,214,000.

9. Capital Stock

- (a) **Stock Options**
19,900 unissued common shares are reserved for allotment under the company's stock option plan and options on 8,900 of these shares were outstanding at March 31, 1978 as follows:

Number of shares	Option price per share	Expiry date
4,600	\$4.95	June 4, 1979
4,300	3.38	June 17, 1980

During the year options on 6,950 shares were exercised for a total of \$31,000.

- (b) **Warrants**
Twenty year warrants to purchase an aggregate of 615,000 common shares of the company at \$8.50 per share were issued to the controlling group of shareholders of Foodcorp at the time of acquisition. A warrant to purchase an aggregate of 50,000 common shares of the company at \$10 per share was issued to the president of Cara for \$40,000, its fair market value at the date of issue.

Warrants outstanding at March 31, 1978 were as follows:

Number of Warrants	Number of shares purchasable	Purchase price per share	Date first exercisable	Expiry Date
13	615,000	\$ 8.50	July 31, 1982	July 31, 1997
1	50,000	10.00	July 31, 1982	July 31, 1997

- (c) **Fully diluted earnings per share**
Fully diluted earnings per share were \$2.14 and were calculated using the weighted monthly average number of shares outstanding during the year. Fully diluted earnings per share show the effect on earnings per share which would result if the share options and warrants outstanding at year end had all been exercised at the beginning of the year or the date of issuance, if later.

10. Extraordinary Item

The extraordinary item in 1977 was in respect of life insurance proceeds received on the death of the president of a subsidiary company.

11. Directors' and Officers' Remuneration

The aggregate direct remuneration paid or payable by the company and its subsidiaries to the directors and senior officers as defined by The Business Corporations Act (Ontario) was \$776,000 for the year ended March 31, 1978 (1977 — \$532,000).

12. Pension Plan

At January 1, 1978, the unfunded liability for past service pension costs was \$869,000. The unfunded liability will be paid over the next 7 years by annual instalments of \$124,000 and over a further 5 years by annual instalments of \$45,000. These amounts will be charged to earnings as paid. The vested portion of the unfunded liability amounts to \$802,000. Current service pension costs have been provided for in accordance with actuarial determinations.

13. Income Taxes

Subsidiary companies have losses carried forward for income tax purposes of \$575,000 expiring between 1979 and 1985.

14. Anti-Inflation Act

The company is subject to restraint on profit margins, prices, dividends and compensation under the terms of the Anti-Inflation Act and Regulations.

Foodcorp performed calculations in accordance with the Anti-Inflation Regulations which indicate that it was in an excess revenue position for its fiscal year ended April 2, 1978. The Anti-Inflation Board has indicated that Foodcorp would be deemed to have eliminated excess revenues for all compliance periods if it agreed to maintain its selling prices and franchise fees at the levels in existence on October 13, 1975 until December 31, 1978. Foodcorp has agreed to this and has estimated that there will be no material financial effect resulting therefrom.

15. Gross Revenue

Gross revenue is as follows:

	1978		1977	
	\$	%	\$	%
	(000's)		(000's)	
Food, beverage and hotel	129,044	82	98,309	84
Retail stores	24,490	16	18,060	16
Franchise operations	3,176	2	—	—
	<u>156,710</u>	<u>100</u>	<u>116,369</u>	<u>100</u>

16. Comparative Figures

Certain 1977 figures have been reclassified for comparative purposes.

17. Subsequent Event

On April 20, 1978 the directors of Foodcorp approved in principle the submission to the shareholders of that company, of an arrangement by which the 63,245 outstanding common shares held by shareholders other than Cara would be reclassified as redeemable preference shares with a par value of \$12.50 each and redeemed at par promptly after the arrangement becomes effective. The cost of the redemption of the proposed preference shares would be \$791,000.

Cara Operations Limited

Ten Year Financial History Year Ended March 31

	1978 \$ (000's)	1977 \$ (000's)	1976 \$ (000's)	1975 \$ (000's)	1974 \$ (000's)	1973 \$ (000's)	1972 \$ (000's)	1971 \$ (000's)	1970 \$ (000's)	1969 \$ (000's)
SALES	170,385	116,369	93,136	78,378	70,500	56,296	48,191	44,221	38,155	32,210
% increase or (decrease) for the year	46.4%	24.9%	18.8%	11.2%	25.2%	16.8%	9.0%	15.9%	18.5%	(1.5%)
NET EARNINGS	4,753	*3,476	2,559	*1,621	2,041	1,579	670	812	802	610
EARNINGS PER SHARE on weighted average of shares outstanding	\$2.56 1,860,034	*\$1.88 1,853,280	\$1.38 1,849,410	*\$.88 1,848,907	\$1.10 1,848,285	\$.85 1,838,672	\$.36 1,835,769	\$.44 1,833,378	\$.44 1,833,230	\$.35 1,676,929

*1975 Earnings include Extraordinary Item of \$150,000 or 8¢ per share

*1977 Earnings include Extraordinary Item of \$375,000 or 21¢ per share

Cara Operations Limited

Directors

Roger L. Beaulieu	Partner, Martineau, Walker, Allison, Beaulieu, MacKell & Clermont, Montreal, Advocates
John W. Burrows	President, Travacon Limited, Calgary
Lawrence Hynes	Partner, Fraser & Beatty, Toronto, Solicitors
J. Boyd Matchett	President, Cara Operations Limited
Richard C.W. Mauran	Chairman, Foodcorp Limited
Paul McLaughlin	Real Estate Consultant, Realco Property Limited, Toronto
Paul J. Phelan	Chairman, Cara Operations Limited
R.E. Phelan	Consultant
Thompson M. Plewes	Vice President, Finance, Cara Operations Limited
M. Bernard Syron	President, Foodcorp Limited
John G. Weir	Executive, Wood Gundy Limited, Toronto

Officers

Chairman of the Board	Paul J. Phelan
President	J. Boyd Matchett
Vice Presidents —	
Finance	Thompson M. Plewes
Air Terminal Restaurant Division	John T. Argyris
Airline Services Division	Gunter Otto
Retail Stores Division	David B. Parkes
Urban Restaurant/Inn Division	Daniel D. Phelan
Steak N' Burger Division	Jack O. Hurlbut
Secretary-Treasurer	Walter G. Fraser
Director of Sales and Marketing	
Airline Services Division	Vincent C. Kennedy
Comptroller	S. Russell Knox

Officers of Principal Subsidiary Companies

Foodcorp Limited

Chairman of the Board	Richard C.W. Mauran
President	M. Bernard Syron
Executive Vice-President	Michael M. Maguire
Secretary	Edward John Kozak

Winco Steak N' Burger Restaurants Limited

Chairman of the Board	Ben Winbaum
President and Secretary-Treasurer	Jack O. Hurlbut
Vice President and General Manager	Joseph A.A. Guilbert



Head Office

55 York Street, Toronto, Ontario M5J 1S5

Transfer Agent

The Royal Trust Company
Toronto, Montreal, Winnipeg, Vancouver

Auditors

Coopers & Lybrand, Toronto, Ontario

Bankers

The Bank of Nova Scotia

Siège social

55 York Street, Toronto, Ontario M5J 1S5

Agent de transfert

Compagnie Trust Royal
Toronto, Montréal, Winnipeg, Vancouver

Vérificateurs

Coopers & Lybrand, Toronto, Ontario

Banquiers

La Banque de Nouvelle-Ecosse



Cara Operations Limited

Administrateurs

Roger L. Beaulieu	Associé, Martineau, Walker, Allison, Beaulieu,
John W. Burrows	Président, Travacon Limited, Calgary
Lawrence Hynes	Associé, Fraser & Beatty, Toronto, Conseillers juridiques
J. Boyd Matchett	Président, Cara Operations Limited
Richard C.W. Mauran	Président du conseil, Foodcorp Limited
Paul McLaughlin	Conseiller en biens immobiliers, Realco Property Limited, Toronto
Paul J. Phelan	Président du conseil, Cara Operations Limited
R.E. Phelan	Conseiller
Thompson M. Plewes	Vice-président, finances, Cara Operations Limited
M. Bernard Syron	Président, Foodcorp Limited
John G. Weir	Dirigeant, Wood Gundy Limited, Toronto

Dirigeants

Président du conseil	Paul J. Phelan
Président	J. Boyd Matchett
Vice-présidents —	Thompson M. Plewes
Finances	John T. Argyris
Division des restaurants d'aérogare	Gunter Otto
Division des services aériens	David B. Parkes
Division des magasins de détail	Daniel D. Phelan
Division des restaurants urbains et hôtels	Jack O. Hurlbut
Division Steak N' Burger	Walter G. Fraser
Secrétaire-trésorier	Vincent C. Kennedy
Directeur des ventes et de la commercialisation	S. Russell Knox
Division des services aériens	
Contrôleur	

Dirigeants des principales filiales

Foodcorp Limited	Président du conseil	Richard C.W. Mauran
	Président	M. Bernard Syron
	Vice-président exécutif	Michael M. Maguire
	Secrétaire	Edward John Kozak

Winco Steak N' Burger Restaurants Limited	Président du conseil	Ben Winbaum
	Président et Secrétaire-trésorier	Jack O. Hurlbut
	Vice-président et Directeur-général	Joseph A.A. Guilbert

Sommaire financier de dix ans Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

	1978	1977	1976	1975	1974	1973	1972	1971	1970	1969
VENTES										
% d'augmentation ou (de diminution) pour l'exercice	170 385	116 369	93 136	78 378	70 500	56 296	48 191	44 221	38 155	32 210
	46,4%	24,9%	18,8%	11,2%	25,2%	16,8%	9,0%	15,9%	18,5%	(1,5%)
BÉNÉFICE NET	4 753	*3 476	2 559	*1 621	2 041	1 579	670	812	802	610
<hr/>										
BÉNÉFICE PAR ACTION sur la moyenne pondérée des actions en circulation	\$2,56	*\$1,88	\$1,38	*\$0,88	\$1,10	\$0,85	\$0,36	\$0,44	\$0,44	\$0,35
	1 860 034	1 853 280	1 849 410	1 848 907	1 848 285	1 838 672	1 835 769	1 833 378	1 833 230	1 676 929

*Le bénéfice de 1975 comprend le poste extraordinaire de \$150 000 ou 8¢ par action

*Le bénéfice de 1977 comprend le poste extraordinaire de \$375 000 ou 21¢ par action

c) **Bénéfice dilué par action**
Le bénéfice dilué par action s'est élevé à \$2,14 et a été calculé selon le nombre moyen mensuel pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le bénéfice dilué par action tient compte de l'effet qu'entraînerait, sur le bénéfice par action, l'exercice au début de l'exercice ou à la date d'émission, si celle-ci est plus récente, des options d'achat d'actions et des droits d'achat d'actions en circulation à la fin de l'exercice.

10. Poste extraordinaire

Le montant qui paraît à ce poste en 1977 représente le capital assuré en vertu d'une police d'assurance-vie, qui a été versé au décès du président d'une filiale.

11. Rémunération des administrateurs et des dirigeants

Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1978, la rémunération totale payée ou à payer directement aux administrateurs et aux dirigeants par la compagnie et ses filiales, tel qu'il est stipulé dans The Business Corporations Act (Ontario), s'est élevée à \$776 000 (\$532 000 en 1977).

12. Régime de retraite

Au 1^{er} janvier 1978, le déficit actuariel relatif au coût des services passés s'élevait à \$869 000. Le déficit actuariel sera pourvu au cours des sept prochaines années au moyen de versements annuels de \$124 000 et au cours des cinq années suivantes, au moyen de versements annuels de \$45 000. Ces montants seront imputés aux bénéfices à mesure qu'ils seront versés. Les droits acquis compris dans le déficit actuariel s'élèvent à \$802 000. Le coût des services courants a été pourvu conformément aux calculs actuariels.

13. Impôts sur le revenu

Des filiales ont reporté des pertes de \$575 000 à l'égard de l'impôt sur le revenu, dont l'échéance se situe entre 1979 et 1985.

14. Loi anti-inflation

La Compagnie est assujettie aux restrictions quant aux marges bénéficiaires, au prix, aux dividendes et à la rémunération en vertu de la Loi anti-inflation et des Règlements.

Des calculs effectués conformément aux règlements de la Loi anti-inflation ont révélé que le bénéfice de Foodcorp était excédentaire pour l'année d'imposition terminée le 2 avril 1978. La Commission de lutte contre l'inflation a déclaré que Foodcorp serait réputée avoir éliminé son excédent de recettes pendant toutes les périodes d'observation si la compagnie acceptait de maintenir jusqu'au 31 décembre 1978 ses prix de vente et les tarifs de ses concessions aux taux en vigueur au 13 octobre 1975. Foodcorp a accepté et la compagnie est d'avis que cette mesure n'aura aucun effet financier important.

15. Bénéfice brut

Le bénéfice brut se répartit comme suit:

	1978	1977
	(en milliers de dollars)	(en milliers de dollars)
Aliments, boissons et hôtels	129 044	98 309
Magasin de vente au détail	24 490	18 060
Concessions	3 176	—
	156 710	116 369
	100	100
%	82	84
	16	16
	2	—

16. Chiffres comparatifs

Certains chiffres de 1977 ont été regroupés dans un but de comparaison.

17. Événement subséquent

Le 20 avril 1978, les administrateurs de Foodcorp ont approuvé, en principe, l'offre à présenter aux actionnaires de cette compagnie de reclasser les 63 245 actions ordinaires en circulation détenues par des actionnaires autres que Cara en actions privilégiées rachetables d'une valeur nominale de \$12,50 l'action et à les rembourser à leur valeur nominale rapidement après l'entrée en vigueur de l'entente. Le coût du remboursement des actions privilégiées offertes serait de \$791 000.

6. Emprunt bancaire

L'emprunt bancaire à court terme de Foodcorp qui s'élève à \$702 000 est garanti par une débenture à charge flottante de \$5 000 000, par une cession de ses comptes débiteurs, de ses soldes à recevoir de la vente de concessions et d'une assurance-incendie sur l'outillage et les bâtiments dont le produit de tout sinistre est payable à la banque, déduction faite du remboursement des créances hypothécaires.

7. Dette à long terme

Emprunts bancaires et acceptations de banque		
Ce montant est garanti par une cession générale des comptes débiteurs et un rattachement des actions détenues par la compagnie dans ses principales filiales ainsi que par une débenture de \$53 000 000 comportant une charge flottante sur tous les éléments d'actif de la compagnie, portant intérêt à des taux variant du taux préférentiel au taux préférentiel majoré de 2%, le taux d'intérêt moyen pour l'exercice terminé le 31 mars 1978 était approximativement le taux préférentiel. Les versements prévus sur ces prêts au cours des cinq prochains exercices sont les suivants:		
\$5 538 000 en 1983;		
\$1 498 000 en 1979; \$4 938 000 en 1980; \$5 138 000 en 1981; \$5 538 000 en 1982;		
Billets non garantis, 10% remboursables en dix versements égaux à partir du 31 juillet 1988		
Billets 10%, remboursables en versements annuels équivalant à 50% des bénéfices après impôts de Winco. Tout solde, s'il en est, échoit le 30 avril 1982	9 715	2 812
Emprunts et obligations hypothécaires portant intérêt au taux moyen de 11%, garantis par des bâtiments et de l'outillage d'une valeur de \$27 000 000. Les versements annuels de capital prévus au cours des cinq prochains exercices s'élèvent à \$500 000 environ.	8 081	1 796
Autres emprunts hypothécaires, billets et contrats de financement portant intérêt à des taux variés et échéant d'ici 1989	63 389	3 132
Moins la partie à court terme	60 257	15 205
	17 514	2 339
	893	

8. Engagements et passif éventuel

- a) Les loyers minimaux à payer, en vertu de baux ou des déclarations d'intention dont la durée initiale est de cinq ans ou plus, à l'exclusion des loyers calculés d'après le pourcentage des ventes, totalisent environ: \$6 777 000 en 1979; \$6 480 000 en 1980; \$5 523 000 en 1981; \$5 350 000 en 1982; \$5 319 000 en 1983. Les loyers des locaux loués en vertu de tous les baux en vigueur au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1978 se sont élevés à \$12 096 000 (\$10 190 000 en 1977).
- b) La compagnie détient 50,1% des actions émises et en circulation de Vauclair Purveyors Company Limited (Vauclair). La compagnie peut acheter si elle le désire et peut être tenue d'acheter, à la suite du paiement des billets 10% émis lors de l'acquisition de Winco, le solde des actions de Vauclair en contrepartie d'un montant en espèces selon une formule se rapportant au revenu, montant ne pouvant être inférieur à \$714 000 ou supérieur à \$1 214 000.

9. Capital-actions

- a) Options d'achat d'actions
La compagnie a réservé 19 900 actions d'options ordinaires non émises dans le but de les attribuer en vertu du programme d'achat d'actions. En date du 31 mars 1978, des options pour l'achat de 8 900 de ces actions étaient en circulation comme suit:
- | Nombre d'actions | Prix d'option de l'action | Date d'échéance |
|------------------|---------------------------|-----------------|
| 4 600 | \$4,95 | 4 juin 1979 |
| 4 300 | \$3,38 | 17 juin 1980 |
- Au cours de l'exercice, des options portant sur 6 950 actions ont été exercées représentant un montant total de \$31 000.
- b) Droits d'achat d'actions
Lors de l'acquisition de Foodcorp, la compagnie a émis au groupe majoritaire des actionnaires de cette compagnie des droits d'achat d'actions d'une durée de vingt ans pour un bloc de 615 000 actions ordinaires au prix de \$8,50 l'action. La compagnie a émis au président de Cara un droit d'achat pour un ensemble de 50 000 actions ordinaires au prix de \$10,00 l'action pour une somme de \$40 000 représentant sa juste valeur marchande au moment de l'émission.
- Au 31 mars 1978, les droits d'achat d'actions suivants étaient en circulation:

Nombre de droits d'achat d'actions	Nombre d'actions disponibles	Prix d'achat de l'action	Date à partir de laquelle le droit peut être exercé	Date d'échéance
13	615 000	\$ 8,50	31 juillet 1982	31 juillet 1997
1	50 000	\$10,00	31 juillet 1982	31 juillet 1997

L'acquisition a été comptabilisée comme un achat pur et simple et, par conséquent, les résultats de l'exploitation du 24 juillet 1977 au 31 mars 1978 paraissent à l'état consolidé des bénéfices.

ii) La juste valeur des éléments d'actif à long terme acquis et de la dette à long terme prise en charge et émise en contrepartie de l'acquisition de Foodcorp se compose de ce qui suit:

Éléments d'actif à long terme acquis:		(en milliers de dollars)	
Immobilisations	31 183	
Autres éléments d'actif à long terme	2 479	
Excédent du prix coûtant du placement sur l'avoir net dans l'entreprise acquise	14 817	
Déduire:			
Éléments de passif à long terme pris en charge:			
Dette à long terme	8 069	
Autres éléments de passif à long terme	2 571	
Emission de la dette à long terme	9 715	
Montant net des fonds utilisés pour l'acquisition	28 124	

- b) Le 1^{er} avril 1977, la compagnie a acheté de B & H Retail Limited, les stocks et les immobilisations de vingt-six magasins de détail. Les stocks d'une valeur de \$435 000 ont été payés en espèces. Les immobilisations ont été achetées pour la somme de \$595 000, remboursable en trois versements égaux le 1^{er} mai 1978, 1979 et 1980.
- c) En vertu d'une entente datée du 26 mai 1977, les actions des catégories A & B du capital de Winco non détenues par Cara ont été reclassées comme actions privilégiées, rachetables, ne comportant pas de droit de vote, d'une valeur nominale de \$7,50 l'action et rachetées le 28 février 1978 pour une somme totale de \$28 000. À partir de ce moment, Winco est devenue une filiale en propriété exclusive.
- d) Le 22 juin 1977, la compagnie a acheté 51 000 des 102 000 actions émises et en circulation de Keg 'N Cleaver Restaurants of Ontario Ltd. pour une somme d'environ \$612 000. De cette somme, \$250 000 ont été payés à la signature de l'entente et le solde sera payé en deux versements dont un de \$195 000 en juin 1978 et l'autre de \$167 000 en décembre 1978. L'excédent du prix d'achat sur l'avoir net dans l'entreprise achetée s'élevait à \$481 000 au moment de l'acquisition. Étant donné que l'entente d'achat prévoit un contrôle conjoint de la compagnie avec l'autre actionnaire, le placement a été comptabilisé à la valeur de consolidation.

3. Immobilisations

Prix		1978		1977	
coûtant	Amortissement accumulé	Montant net	Montant net	Montant net	Montant net
(en milliers de dollars)					
Terrains	16 789	—	16 789	524	
Bâtiments	19 694	2 501	17 193	6 425	
Outillage	28 891	11 614	17 277	10 951	
Améliorations locales et participation dans des baux	13 205	4 026	9 179	7 693	
	78 579	18 141	60 438	25 593	
Placements dans des compagnies sous contrôle conjoint	4 936	756	653	
Frais reportés et autres éléments	5 581	1 409		

4. Autres éléments d'actif

Les montants précités comprennent les immobilisations entièrement amorties encore en usage. Les dépenses en immobilisations prévues pour l'exercice qui se terminera le 31 mars 1979 s'élèveront à \$13 000 000 environ; de cette somme \$7 500 000 ont déjà fait l'objet d'engagements.

5. Achatlandage dans les entreprises acquises

Excédent du prix coûtant sur l'avoir acquis		1978		1977	
Amortissement accumulé	Montant net	Amortissement accumulé	Montant net	Amortissement accumulé	Montant net
(en milliers de dollars)					
Foodcorp	14 817	247	14 570	—	
Winco	4 037	180	3 857	3 937	
Acquisitions précédentes	364	60	304	318	
	19 218	487	18 731	4 255	

En 1978, l'amortissement s'élevait à \$362 000 (\$94 000 en 1977).

Notes aux états financiers consolidés
l'exercice terminé le 31 mars 1978

1. Principales méthodes comptables

- a) **Principes de consolidation**
Les états financiers consolidés englobent les comptes de la compagnie et ceux de toutes ses filiales. La consolidation des filiales a été comptabilisée selon la méthode de l'achat pur et simple.
- b) **Conversion des devises étrangères**
L'actif et le passif, les revenus et les dépenses en dollars des Etats-Unis ont été convertis en monnaie du Canada au taux du change en vigueur à la fin de l'exercice et le bénéfice non réalisé a été reporté.
- c) **Stocks**
Les stocks sont évalués au plus bas du prix coûtant et de la valeur nette probable de réalisation.
- d) **Amortissement**
Bâtiments
Des bâtiments d'une valeur de \$12,1 millions sont amortis au taux annuel de 5%, selon la méthode de l'amortissement du solde résiduel et des bâtiments d'une valeur de \$7,6 millions, selon la méthode linéaire fondée sur la durée estimative d'utilisation, généralement 20 ans, ou sur la durée du bail se rapportant au terrain.
- Outilage**
De l'outilage d'une valeur de \$7,1 millions est amorti au taux annuel de 10%, selon la méthode de l'amortissement décroissant et de l'outilage d'une valeur de \$21,8 millions est amorti selon la méthode linéaire fondée sur la durée estimative d'utilisation, généralement 10 ans.
- Participation dans des baux et améliorations locales**
La compagnie utilise la méthode linéaire, calculée d'après le moindre de:
i) la durée du bail plus un terme de renouvellement, s'il y a lieu; et
ii) la durée estimative d'utilisation des améliorations.
Deux filiales utilisent la méthode linéaire sur la durée du bail.
- e) **Placements dans des entreprises sous contrôle conjoint**
La compagnie comptabilise ses placements dans des compagnies sous contrôle conjoint selon la méthode de la valeur de bénéfices.
- f) **Amortissement de l'achalandage dans des entreprises acquises**
Steak N' Burger Restaurants Limited selon la méthode linéaire sur une période de quarante ans. L'achalandage découlant d'acquisitions précédentes est amorti selon la méthode linéaire sur une période de vingt-cinq ans.
- g) **Concessions**
Le bénéfice provenant de la vente de concessions est inscrit selon la méthode de la comptabilité de caisse au fur et à mesure que les dépôts et les soldes sont perçus. Dans certains cas, la compagnie peut être tenue de racheter des concessions. Une provision a été faite en prévision des rachats futurs éventuels.

2. Acquisitions

- a) i) Au cours de la période s'échelonnant entre le 24 juillet 1977 et le 31 mars 1978, la compagnie a acheté 2 775 607 des 2 838 846 actions émises et en circulation de Foodcorp en contrepartie de \$34 940 000. Le coût total a été réparti aux éléments d'actif net acquis selon la juste valeur de ces éléments à la date de leur acquisition de la façon suivante:

	Valeur comptable	Excédent de la juste valeur	Juste valeur
Actif (à l'exclusion de l'achalandage)	29 161	5 828	34 989
Passif	14 446	—	14 446
Déduire les intérêts minoritaires	14 715	5 828	20 543
Juste valeur des éléments d'actif net acquis			420
Achalandage inclus dans les comptes de Foodcorp ...			20 123
Prime attribuée à l'achalandage à l'acquisition de Foodcorp			4 147
Montant total du prix d'achat			10 670
			14 817
			34 940
La somme versée en contrepartie se compose de ce qui suit:			
Billets non garantis 10%, remboursables en dix versements annuels			9 715
Égaux à partir du 31 juillet 1988			25 225
Espèces			\$34 940

EVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIERE

PROVENANCE DES FONDS

Exploitation:

Bénéfice net pour l'exercice

Eléments n'entraînant pas de sortie de fonds:

Amortissement

Impôts sur le revenu reportés

Autres

Emprunts à long terme

Droits d'achat d'actions et options d'achat d'actions

Autres

AFFECTATION DES FONDS

PlACEMENT dans des compagnies sous contrôle conjoint

Achat d'une filiale (note 2 a))

Achat d'immobilisations

Diminution de la dette à long terme

Dividendes

AUGMENTATION (DIMINUTION) DU FONDS DE ROULEMENT

FONDS DE ROULEMENT AU DEBUT DE L'EXERCICE

FONDS DE ROULEMENT À LA FIN DE L'EXERCICE

Actif à court terme

Passif à court terme

Fonds de roulement

1978	1977
4 753	3 476
4 614	3 290
474	123
89	13
9 930	6 902
30 528	6 565
71	28
76	(37)
40 605	13 458
4 213	453
28 124	5 238
7 753	3 712
3 261	2 248
818	643
44 169	12 294
(3 564)	1 164
4 694	3 530
1 130	4 694
19 699	16 117
18 569	11 423
1 130	4 694

(en milliers de dollars)

États consolidés pour l'exercice terminé le 31 mars 1978

BÉNÉFICES

1978	1977	(en milliers de dollars)
BÉNÉFICE BRUT (note 15)	156 710	116 369
FRAIS D'EXPLOITATION ET D'ADMINISTRATION	138 762	105 569
BÉNÉFICE AVANT LES POSTES SUIVANTS	17 948	10 800
PROVISION POUR L'AMORTISSEMENT	4 614	3 290
FRAIS D'INTÉRÊTS SUR LA DETTE À LONG TERME	4 469	1 715
BÉNÉFICE D'EXPLOITATION	8 865	5 795
PROVISION POUR LES IMPÔTS SUR LE REVENU	4 058	2 688
BÉNÉFICE AVANT LE POSTE SUIVANT	4 807	3 107
INTÉRÊTS MINORITAIRES DANS LE BÉNÉFICE	54	6
D'UNE FILIALE	4 753	3 101
POSTE EXTRAORDINAIRE (note 10)	—	375
BÉNÉFICE NET POUR L'EXERCICE	4 753	3 476
BÉNÉFICE PAR ACTION (note 9)	\$2,56	\$1,67
BÉNÉFICE NET AVANT LE POSTE EXTRAORDINAIRE	\$2,56	\$1,88
BÉNÉFICE NET POUR L'EXERCICE	\$2,56	\$1,88

BÉNÉFICES NON REPARTIS

SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	13 403	10 570
Produit de l'émission de droits d'achat d'actions (note 9)	40	—
Bénéfice net pour l'exercice	4 753	3 476
Dividendes	18 196	14 046
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	17 378	13 403

PASSIF

1978 1977
(en milliers de dollars)

PASSIF À COURT TERME	
Emprunt bancaire (note 6)	702
Comptes créditeurs et dettes courues	13 828
Impôts sur le revenu	907
Partie à court terme de la dette à long terme	3 132
	<u>18 569</u>
DETTE À LONG TERME (note 7)	60 257
REVENU NON GAGNÉ À RECEVOIR DE LA VENTE	
DE CONCESSIONS	1 221
IMPÔTS SUR LE REVENU REPORTÉS	4 344
INTÉRÊTS MINORITAIRES	<u>480</u>
	<u>84 871</u>
	29 586

AVOIR DES ACTIONNAIRES

CAPITAL-ACTIONS

Autorisé:

3 000 000 d'actions ordinaires sans valeur nominale
Emis et entièrement payé:
1 863 330 actions (note 9)

BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

4 416	4 385
17 378	13 403
<u>21 794</u>	<u>17 788</u>
<u>106 665</u>	<u>47 374</u>

RAPPORT DES VÉRIFICATEURS AUX ACTIONNAIRES

Nous avons vérifié le bilan consolidé de Cara Operations Limited au 31 mars 1978 et les états consolidés des bénéfices, des bénéfices non répartis et de l'évolution de la situation financière pour l'exercice terminé à cette date. Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues et a comporté, par conséquent, les sondages et autres procédés que nous avons jugé nécessaire d'effectuer dans les circonstances.

À notre avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement la situation financière de la compagnie au 31 mars 1978 et les résultats de ses opérations ainsi que les variations de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

COOPERS & LYBRAND
Comptables agréés

Toronto, le 19 juin 1978

Bilan consolidé au

31 mars 1978

ACTIF

ACTIF À COURT TERME

Encaisse et placements à court terme	3 822	3 470
Comptes débiteurs — clients	6 359	5 857
— autres	1 605	1 287
Stocks	6 567	5 000
Frais payés d'avance	1 346	503
	<u>19 699</u>	<u>16 117</u>

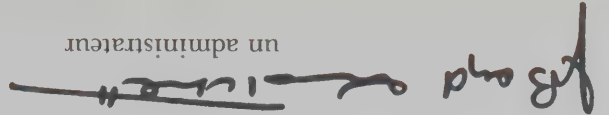
COMPTES À RECEVOIR À LONG TERME

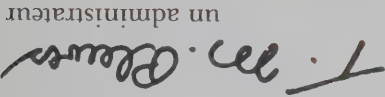
Solde à recevoir de la vente de concessions	1 221	—
Prêts hypothécaires et billets à recevoir	995	—
	<u>2 216</u>	<u>—</u>

IMMOBILISATIONS (note 3)

Terrains	16 789	524
Bâtimens	19 694	8 206
Outilsage	28 891	20 361
Participation dans des baux et améliorations locatives	13 205	10 891
	<u>78 579</u>	<u>39 982</u>
Amortissement accumulé	18 141	14 389
	<u>60 438</u>	<u>25 593</u>
AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF (note 4)	5 581	1 409
ACHALANDAGE DANS LES ENTREPRISES ACQUISES (note 5) ..	18 731	4 255
	<u>106 665</u>	<u>47 374</u>

Signé au nom du Conseil

 un administrateur

 un administrateur

Foodcorp Limited

Le chiffre d'affaires et le bénéfice de Foodcorp ont augmenté de 18% pour l'exercice terminé le 2 avril 1978.

Au terme des règlements de la Commission du menu de la division Swiss Chalet et des restaurants Harvey's exploitées par la compagnie restoront aux niveaux de 1975 jusqu'au 31 décembre 1978. Nous avons maintenant 80 Harvey's (73 en concession et 7 exploitées par la compagnie) et 17 Swiss Chalet (tous exploitées par la compagnie). Durant l'exercice financier, 4 nouveaux Swiss Chalet ont été inaugurés.

Cette année, les deux divisions pour suivront leur expansion sur les marchés existants et sur de nouveaux marchés. Plusieurs nouveaux Harvey's seront inaugurés, certains exploités par la compagnie et d'autres en concession et un certain nombre de restaurants existants seront agrandis. À l'heure actuelle, 6 Swiss Chalet sont en construction, des permis de construire ont été sollicités pour 6 autres et des



Un restaurant Swiss Chalet autonome sur Finch Avenue West à Toronto.

offres d'achat ont été soumises pour 8 emplacements. Ce programme d'expansion de la compagnie est plus entreprenant que jamais et il comporte entre autres de nouvelles régions de commercialisation comme Calgary et Montréal. Bien que les marchés présentent des différences et des variations locales, selon les circonstances et la situation, les éléments fondamentaux sont universels. Nos restaurants satisfont les exigences de la clientèle, ils sont propres et attrayants et la nourriture et le service y sont excellents. Les normes élevées de qualité nous attirent une clientèle fidèle. Notre équipe d'employés de qualité est prête à relever les défis et saisir les occasions que lui La compagnie est prête à relever les réserves l'exercice en cours et prévoit de contribuer de façon notable à la croissance des résultats de Cara.

Le président
M.B. Syron

Winco Restaurants Limited

L'exercice écoulé a été un exercice de consolidation. Nous nous sommes efforcés d'augmenter le chiffre d'affaires et le bénéfice dans les établissements en place en améliorant les normes de qualité et la productivité et en apportant des innovations à nos menus afin d'attirer une clientèle plus vaste dans nos restaurants. Un restaurant Steak N' Burger et un comptoir d'alimentation Slop N' Go ont été inaugurés en novembre dans le centre commercial d'Halifax, centre régional établi de longue date qui est actuellement en expansion.

On prévoit la réfection de la façade et plusieurs restaurants au centre-ville de Toronto. En septembre, nous ouvrirons un restaurant Steak N' Burger

dans le nouveau centre commercial McAllister à Saint-Jean (Nouveau Brunswick). La conception prototype d'un nouveau genre de bâtiment autonome Steak N' Burger est également en bonne voie. Le premier doit s'ouvrir à Waterloo (Ontario) en novembre et le second à Scarborough. Le programme d'expansion accélérée dans les marchés des banlieues de l'Ontario dépendra du Jack O. Hurlbut

Le président
Jack O. Hurlbut



Interprétation artistique du projet de restaurant autonome Steak N' Burger à Waterloo, Ontario.

Division des restaurants et hôtels urbains

La performance du chiffre d'affaires et du bénéfice de l'exercice financier de la division des restaurants et hôtels urbains a été assombrie par les résultats décevants du premier trimestre, particulièrement dans notre complexe de la Place Bonaventure à Montréal. Cependant, les troisième et quatrième trimestres ont connu une forte performance, notamment en Ontario, ce qui a permis de terminer l'exercice sur une note plus optimiste.

Nos ensembles de restaurants à Toronto au Manulife Centre et à Commerce Court ont enregistré une croissance satisfaisante. La rénovation du bar Aquarius et la diversification du menu dans d'autres restaurants et salles à manger du Manulife Centre ont permis de réaliser une croissance du chiffre d'affaires de 11,2%.

L'hôtel Cara Inn à l'aéroport international de Toronto a atteint un taux d'occupation d'environ 70% malgré la conjoncture économique maussade et la forte concurrence qui règne sur ce marché. La salle à manger La Résidence de l'hôtel s'est attiré de nombreux éloges de critiques gastronomiques et on lui a récemment décerné la palme épicerienne de la Carte Blanche pour son excellent dîner et la palme du dîner gastronomique de Holiday Magazine.

Les variations du menu de Sherway Gardens ont permis une augmentation du chiffre d'affaires. L'inauguration du Metro Centre d'Halifax a permis le redressement considérable des ventes et de la rentabilité de notre centre commercial Scotia Square. Pendant l'exercice en cours, un nouveau mini-Zumberger sera ajouté à notre centre commercial Scotia Square.

Notre participation dans Keg's N' Cleaver Restaurants of Ontario Ltd. progresse de façon satisfaisante. Bien qu'il s'agisse d'un secteur très concurrentiel sur le marché de la restauration, le concept Keg attire énormément la clientèle, surtout la catégorie d'âge des 20 à 40 ans.



Luis DeSouza, maître d'hôtel accueille les invités dans La Résidence qui a remporté la palme à Cara Inn.

Les deux restaurants Keg inaugurés au centre-ville d'Halifax et sur Leslie Street à Don Mills (agglomération torontoise) ont été très bien accueillis. Nous poursuivons notre politique d'expansion sur les marchés suburbains choisis en inaugurant deux autres restaurants en automne 1978 à Burlington et Brampton, Ontario.

Le vice-président
Daniel D. Phelan

Division des magasins de détail

L'acquisition de la chaîne de boutiques du tabac Benson et Hedger en 1977 et la croissance constante de nos magasins traditionnels nous ont permis d'augmenter substantiellement notre chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent.

Nos affaires ont considérablement évolué au cours de cette période. Nous avons absorbé 26 nouvelles boutiques du tabac, inauguré 5 nouveaux magasins, parmi lesquels 2 boutiques hors taxes et une boutique "Western Shop" dans le nouvel aéroport de Calgary. Notre "commissariat" de Toronto a été transféré dans de nouveaux locaux modernes à Milton, Ontario.



La boutique hors taxes Cara au nouvel aéroport international de Calgary.

Le groupe Urban Gift Shop s'est redressé au cours de l'exercice, enregistrant des augmentations de bénéfice en dépit de la morosité générale de l'économie qui a minimisé la croissance du chiffre d'affaires. Nos emplacements dans les aéroports, les gares ferroviaires et les hôtels ont également augmenté leur chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent.

Les tendances économiques anticipées qui affectent le commerce du détail

Le vice-président
David B. Parkes

Le 30 septembre 1977, M. Alan McIsaac, vice-président de la division, a pris sa retraite après plus de 37 ans de bons et loyaux services auprès de la compagnie.

poseront un défi continu à tous nos magasins. Nous affirmons également de nouveaux appels d'offre pour certaines concessions clé dans les aéroports.

Division des services aériens

La forte performance du chiffre d'affaires et du bénéfice au quatrième trimestre a quelque peu compensé l'activité modérée du début de l'exercice, nous permettant d'enregistrer une progression du chiffre d'affaires et du bénéfice par rapport au dernier exercice.

La réussite de l'inauguration de notre nouvelle cuisine de l'air à l'aéroport international de Calgary couronne notre principal programme d'immobilisation des cinq dernières années. Nous sommes maintenant bien représentés par des cuisines de l'air modernes et efficaces dans tous les grands aéroports du Canada ainsi qu'à Milwaukee (Wisconsin).

Au cours de l'exercice écoulé, tout comme pendant l'exercice en cours, nous avons mis l'accent sur la gestion, la formation et le perfectionnement du personnel afin d'améliorer nos compétences et d'assurer que nous restons à la pointe des nouveaux progrès et techniques de notre industrie.

Bent Jensen, directeur et Hans Mithl, chef des cuisines supervisent la préparation alimentaire dans la cuisine de l'air Cara récemment agrandie à l'aéroport international de Vancouver.



Les résultats financiers de nos cuisines de l'air à Mirabel et Dorval ont progressé mais n'ont pas atteint la rentabilité escomptée. Pour l'exercice en cours, nous visons essentiellement la bonne gestion des prix de revient face à l'augmentation générale des prix alimentaires et en particulier l'escalade des prix de la viande. Nous considérons les tendances de vente d'un oeil favorable pour l'exercice en cours. Bien que tout porte à croire que les voyages à destination de l'Europe n'enregistreront qu'une croissance très modérée, nous n'en sommes pas moins convaincus que les tarifs d'excursion et les autres tarifs peu élevés du même ordre lancés par les compagnies aériennes canadiennes et américaines stimuleront davantage les voyages aériens en Amérique du Nord pendant l'exercice.

Le vice-président
Gunter Otto

Division des restaurants d'aéroport

La division des restaurants d'aéroport a réalisé une croissance sans précédent tant du point de vue du chiffre d'affaires que du bénéfice pour l'exercice terminé le 31 mars 1978.

La stabilité de l'industrie aérienne, la modeste croissance du trafic aérien, la création de nouveaux aménagements et l'amélioration de la productivité des employés ont contribué à ce succès.

Les concessions d'aliments et de boissons de Cara au nouvel aéroport de Calgary ont été inaugurées comme prévu en novembre 1977. La conception et les plans des neuf installations s'intègrent parfaitement au style contemporain de la nouvelle aéroport.

Les résultats de Mirabel se sont redressés considérablement par rapport à l'exercice précédent et nous prévoyons une nouvelle progression des ventes au fur et à mesure que l'aéroport augmentera son niveau d'exploitation. Trois nouveaux emplacements ont été inaugurés dans les aéroports de Toronto-

to afin de faire face à la croissance du marché. Un bar et un comptoir d'alimentation ont été ajoutés à l'aéroport 2 et un bar supplémentaire a été ajouté à l'aéroport 1. Un autre programme d'expansion est en bonne voie à l'aéroport 2 qui ajoutera 270 sièges à la capacité existante. Les travaux devraient être terminés en automne 1978. Les résultats de notre nouvelle exploitation à l'aéroport de Gander sont

Le vice-président
John T. Argyris

Nous continuons à insister sur la formation intensive sur le tas afin que notre personnel à tous les niveaux de la division puisse améliorer, perfectionner ses compétences et acquérir confiance en soi.



Le restaurant libre-service XC au nouvel aéroport international de Calgary.

Faits saillants financiers

1978	1977
VENTES	170 385 000
116 369 000	
BÉNÉFICE NET	4 753 000
3 476 000*	
BÉNÉFICE NET PAR ACTION	\$2,56
\$1,88*	
MARGE D'AUTOFINANCEMENT	9 930 000
6 902 000	
MARGE D'AUTOFINANCEMENT PAR ACTION	\$5,34
\$3,72	
DIVIDENDES	818 000
643 000	
DIVIDENDES PAR ACTION	44¢
34¼¢	
VALEUR NETTE	21 794 000
17 788 000	
VALEUR NETTE PAR ACTION	\$11,70
\$9,58	

*Le bénéfice de 1977 comprend le poste extraordinaire de \$375 000 représentant \$0,21 par action.

également à certaines implantations supplémentaires de restaurants et bars dans les aéroports 1 et 2 de l'aéroport international de Toronto.

1978 a été un excellent exercice pour votre compagnie et nous prévoyons que l'exercice en cours nous permettra de réaliser une croissance supplémentaire du chiffre d'affaires et du bénéfice. Nous continuons à concentrer nos efforts sur le perfectionnement des systèmes de gestion et d'exploitation. Nous visons essentiellement à élargir nos assises déjà importantes sur les marchés de restaurants et d'alimentation rapide qui offrent une gamme de prix de modiques à moyens.

Nous sommes fiers de la compétence toujours plus vaste de nos cadres et de notre personnel d'exploitation à tous les niveaux. Nous sommes reconnaissants de sa loyauté et de son dynamisme constants.

Un dividende semestriel de 24¢ par action ordinaire de la compagnie a été déclaré par le conseil d'administration le 21 juin 1978 aux actionnaires inscrits le 30 juin 1978 et il a été versé le 17 juillet 1978.



Le président
J. Boyd Marchett

le 15 août 1978

l'aéroport de Halifax et dans les aéroports 1 et 2 à Toronto. Au dernier trimestre, deux nouveaux restaurants Swiss Chalet ont été inaugurés l'un à Ottawa et l'autre à l'intersection de O'Connor et Dohme Avenue à East York (agglomération de Toronto). D'autre part, un nouveau restaurant Keg a été inauguré au centre-ville d'Hamilton en novembre 1977 et un autre a été inauguré sur Leslie Street à Don Mills, Ontario, au début d'avril de cette année.

Cette année, nous nous consacrerons particulièrement à l'expansion des restaurants et du secteur d'alimentation rapide de notre compagnie. Dix nouveaux restaurants Swiss Chalet doivent être inaugurés pendant l'exercice en cours dont huit en Ontario, un à Montréal et un à Calgary, ces deux derniers représentant de nouveaux marchés pour nous. Le programme constant d'expansion et de rénovation des aménagements existants de Harvey's se poursuit et sera achevé d'ici la fin de l'exercice.

On prévoit de s'écarter du modèle traditionnel des emplacements dans les centres commerciaux pour l'expansion de Winco Steak N' Burger et d'adopter des restaurants autonomes modernes à Waterloo et à Scarborough, en Ontario. En ce qui concerne le programme constant d'expansion en banlieue des restaurants Keg N' Cleaver, on prévoit de nouvelles implantations en autonome à Burlington et Brampton, Ontario.

Pendant l'exercice en cours, les projets d'immobilisation des divisions de Cara se cantonneront pour la plupart au remplacement et à l'entretien des aménagements et équipements existants mais

Rapport du président aux actionnaires

L'acquisition de Foodcorp en juillet 1977 est un facteur notable qui nous a permis de réaliser de nouveaux records du chiffre d'affaires et du bénéfice. Le chiffre d'affaires a augmenté de 46% pour atteindre \$170,385,000 et le bénéfice net a augmenté de 36.8% pour atteindre \$4,753,000. À l'exclusion du poste extraordinaire de l'exercice précédent, soit \$375,000, le bénéfice a augmenté de 53.3%. La croissance du chiffre d'affaires et du bénéfice a porté sur toutes les divisions de la compagnie malgré l'incertitude générale de la conjoncture économique. La majeure partie de cette progression est attribuable à l'accent constant que nous mettons sur les systèmes de gestion et la rentabilité d'exploitation.

Hormis les acquisitions annoncées précédemment, un certain nombre de projets d'immobilisation ont été réalisés au cours de l'exercice. Une nouvelle cuisine de 27,000 pi. ca. adjacente au nouveau complexe d'aéroport de l'aéroport international de Calgary a été inaugurée à la fin de l'exercice. Dans la nouvelle aéroport de Calgary, nous avons ouvert un ensemble de neuf restaurants, bars et restaurants d'alimentation rapide ainsi qu'une boutique hors taxes et une boutique cadeaux "Western". D'autres améliorations ou agrandissements des aménagements existants ont été entrepris pendant l'exercice à la cuisine de l'air de Vancouver et dans les ensembles de restaurants et bars de

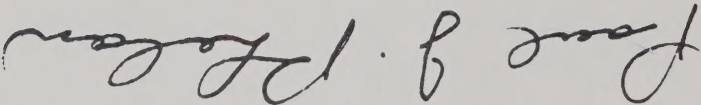
Message du président du conseil d'administration

L'exercice financier terminé le 31 mars 1978 a été satisfaisant. Nous avons réalisé dans l'ensemble nos objectifs d'exploitation.

Nos récentes acquisitions ont ajouté une nouvelle dimension à notre compagnie déjà solidement implantée et traditionnellement orientée vers les voyages et lui ont donné une nouvelle image. Elles nous insufflent une force nouvelle qui nous permet de nous propulser vers de nouveaux horizons plus vastes.

C'est à la compétence et au dévouement constant de nos cadres et de notre personnel que nous devons notre performance et nos résultats financiers pendant l'exercice. Nos affaires sont dirigées par une équipe de chefs de file chevronnés.

Nous sommes reconnaissants de l'appui permanent de notre personnel et nous sommes convaincus qu'en serrant les coudes la famille Cara s'ouvrira de nouveaux horizons.



*Le président du conseil
d'administration
Paul J. Phelan*

le 15 août 1978

Cara
Operations
Limited



RAPPORT ANNUEL 1978

CEA